

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة
تطبيقية على الهيئة العامة للترفيه

إعداد الطالب/

منى ضويحي السبيعي

٢٤١٠٠٠٨٣٣

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

ii.....	فهرس المحتويات:
v.....	قائمة الجداول :
vii	فهرس الأشكال:
viii	المستخلص :
١	الفصل الأول.....
٢	المقدمة:
٢	مشكلة الدراسة:
٣	أهمية الدراسة:
٣	الأهمية العلمية:
٣	الأهمية العملية.....
٤	أهداف الدراسة:
٤	فروض الدراسة:
٥	الفصل الثاني الدراسات السابقة.....
٦	مقدمة.....
٦	الدراسات السابقة:
٦	الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:
٧	الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز المؤسسي:
٩	الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين:
١٣.....	الإطار النظري.....
١٥.....	أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

٢٤	الفصل الثالث منهجية الدراسة.....
٢٥	مقدمة.....
٢٥	المنهجية وطرق البحث.....
٢٥	منهج الدراسة:.....
٢٥	مجتمع وعينة الدراسة:.....
٢٥	أداة الدراسة:.....
٢٦	صدق أداة الدراسة:.....
٢٧	جدول رقم (٢) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.....
٢٨	جدول رقم (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة.....
٣٠	حدود الدراسة.....
٣١	الفصل الرابع النتائج والتوصيات.....
٣٢	مقدمة.....
٣٢	جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.....
٣٢	شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.....
٣٣	جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر.....
٣٤	جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.....
٣٥	جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.....
٣٦	جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة.....
٤٨	ملخص نتائج الدراسة.....
٤٩	توصيات الدراسة:.....
٥٠	المراجع.....
٥١	المراجع العربية.....

٥٤.....	المراجع الأجنبية
٥٥.....	الملاحق
٥٦.....	الاستبانة
٦١.....	الملخص Abstract

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٢٥	صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	١-٣
٢٦	صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	٢-٣
٢٧	جدول رقم (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	٣-٣
٣١	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير الجنس	١-٤
٣٢	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر	٢-٤
٣٣	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المستوى التعليمي	٣-٤
٣٤	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٤-٤
٣٥	توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير الوظيفة	٥-٤
٣٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية والرسالة والأهداف	٦-٤
٣٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٧-٤
٣٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٨-٤
٣٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرقابة والتقييم	٩-٤
٤٠		١٠-٤
٤١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	١١-٤
٤٣	تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	١٢-٤

٤٤	تأثير تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي	١٣-٤
٤٥	تأثير تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز المؤسسي	١٤-٤
٤٥	تأثير تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي	١٥-٤
٤٦	تأثير تطبيق الرقابة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي	١٦-٤

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٣١	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير الجنس	١-٤
٣٢	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر	٢-٤
٣٣	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المستوى التعليمي	٣-٤
٣٤	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٤-٤
٣٥	توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير الوظيفة	٥-٤

المستخلص :

هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات من العينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٩) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٢). واقع تطبيق الرقابة والتقييم في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٥) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٣). مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩١). وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها. وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - التميز المؤسسي - الهيئة العامة للترفيه.

الفصل الأول

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تساهم في بناء اقتصاد الدول. نتيجة لذلك، نشأت الحاجة إلى إنشاء إدارة متخصصة في الموارد البشرية، تركز على التخطيط لتنمية وتطوير هذه الموارد. أصبح التخطيط من الوظائف الإدارية الحيوية التي تحظى بأولوية كبيرة مقارنة بالعديد من الوظائف الأخرى، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس نشاطها بفعالية دون وجود خطة واضحة لهذا النشاط. فالتخطيط العامل الرئيسي لنجاح المؤسسات، خاصة في ظل التغير التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم والبيئة غير المستقرة، مما يجعل التخطيط ضرورة ملحة للمؤسسات الخدمية والربحية على حد سواء.

و يعد التخطيط الاستراتيجي أهم الأسس التي تستند عليه العديد من المؤسسات التي تسعى إلى التطوير حيث يشكل التخطيط الضامن لنجاح المؤسسة، ففوة التخطيط الاستراتيجي تأتي من قاعدة صلبة تتوافق مع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، والتحليل الصارم والمستمر من داخل وخارج المؤسسة (Gasaymh, ٢٠٢٠).

وفي ظل التغيرات التي شهدتها الحقبة الأخيرة على مختلف مؤسسات المجتمع أصبح تحقيق التميز في الأداء سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي أمر حتمي لا مفر منه، وذلك نتيجة التغيرات العديدة التي شهدتها مجال الإدارة، والتي تؤكد على ضرورة توفر معايير محددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، وأن يصبح التميز المؤسسي الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها (أبو عودة, ٢٠١٨).

لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للترفيه

مشكلة الدراسة:

يعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الكثير من المنظمات نحو تحقيقها؛ بهدف تحقيق مستويات متقدمة من الخدمات التي تقدمها، فمن خلال التميز المؤسسي تستطيع المؤسسات تحقيق التوازن بين أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بتلك المنظمات، حيث أصبح تحقيق المنظمات للمستوى العادي من الأداء غير كافٍ بمفرده واستخدام الاستراتيجيات القديمة والأساليب التقليدية لمواجهة التحديات وحده لا يكفي لكي تتمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتلبية متطلبات أصحاب المصالح في المنظمات، (عايض وبشر, ٢٠٢٠).

لذا فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي ملازماً للمؤسسات وضرورة ملحة لتضمن بقاءها ونموها للوصول الى الأداء المطلوب للمؤسسة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية بشكل يتلاءم

مع فلسفتها وأهدافها. وخاصة وأن التخطيط الاستراتيجي ساعد الكثير من المؤسسات على تحقيق الجودة والتميز المؤسسي، الذي تزايدت الحاجة إليه في ظل ما نعيشه في الوقت الحالي من متغيرات وصعوبات عديدة تمثلت في الثروة المعرفية والتقنية والفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة (بلاسمه، ٢٠١٩).

وهذا ما أكدت عليه عديد من الدراسات السابقة ، ومنها دراسة الخيارين و منصور (٢٠٢٠) أكدت على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي. ودراسة بشر وآخرون (٢٠٢٢) توصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

ونظرا لأهمية قطاع الترفيه بالمملكة العربية السعودية، حيث يعد من أهم الموارد الاقتصادية للمملكة التي تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتعزيزها لمورد اقتصادي بديل لنشاط التعدين الذي يؤدي الى حدوث التلوث، لذا من الضرورة ان تسعى نحو تحقيق التميز الذي سيؤدي بها الى تحقيق أهدافها ونجاحها، وذلك يحتاج الى تخطيط استراتيجي جيد للمؤسسة وأهدافها.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة

للترفيه؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

ترجع أهمية الدراسة العلمية إلى:

- الإسهام في تشخيص واقع مجال التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي للباحثين والدارسين.
- إثراء مكتبة العربية والسعودية بمرجع حديث في مجال التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي.
- فتح المجال أمام الباحثين لدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي على عينات بحثية أخرى.

الأهمية العملية

ترجع أهمية الدراسة العملية إلى:

- تفيد نتائج وتوصيات الدراسة المسؤولين لتقديم دورات تدريبية عن التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي للعاملين الهيئة العامة الترفيه.
- توجيه أنظار المسؤولين في الإدارة العليا إلى أهمية دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

- تصميم استبيان لقياس أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية وخاصة في الهيئة العامة للترفيه.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه. ويتفرع منه الأهداف التالية:
- الكشف عن واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بها.
- الكشف عن مستوى التميز المؤسسي بالهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بها.

تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه؟

في ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى التميز المؤسسي بالهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بها؟

فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

الفرض الرابع: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرقابة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد تم ترتيبها من الاحداث الى الاقدم، كما قدم الفصل اطار نظري لمتغيرات الدراسة من خلال مراجعة الادبيات والدراسات السابقة وفي التالي تفصيل ذلك:

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

دراسة (Weritz et al., 2024) الموسومة بـ " تأثير القدرات الاستراتيجية على نجاح التحول الرقمي وأداء الشركة: النظرية والأدلة التجريبية".

تحدد هذه الدراسة التنبؤات والنتائج الضرورية لتحقيق التحول الرقمي البارزة على المستوى الكلي. بالاستعانة بالقدرات الاستراتيجية كممكنات لإعادة تعريف القيمة التجارية والهوية التنظيمية في العصر الرقمي، واعتمدت الشركة على عينة مكونة من ١٥٤ منظمة وبيانات موضوعية تكميلية، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان، حيث توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي من أهم الخطوات والقدرات الاستراتيجية التي تحقق التحول الرقمي بالمنظمات.

دراسة (Al-Qudah et al., 2020) الموسومة بـ " ثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة في الأردن".

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة الأردنية للإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية والتسويق والمالية والمحاسبة)، وقد أجرى الباحثون مسحاً لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة لدى هيئة الأوراق المالية الأردنية في عام ٢٠١٩، حيث وجدوا أن ٦٠ شركة فقط طبقت التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً، وتم توزيع مائتين وعشرين استبانة على ٥٢ شركة شملها المسح، وتم اعتماد ٢٠٣ استبانة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وأبرزها تحليل الانحدار المتعدد. توصل الباحثون إلى وجود تأثير إحصائي كبير للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (دمج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمشاركة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج أن تبني أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، ورضا الموظفين وسمعتهم، فضلاً عن خفض تكاليف التشغيل، ويجب على مديري الموارد البشرية فهم فعالية ممارسات الموارد البشرية المصممة استراتيجياً عبر الوظائف.

دراسة (Monye et al., 2018) الموسومة بـ "تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

والربحية".

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المنظمة، والتي تم استخدام، وتم تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتم استخدام أسلوب المسح مع إدارة الاستبيانات لـ ١٠٠ مستجيب (تم استرداد ٨٠ منهم) يتألفون من كل من الموظفين الكبار والصغار في فروع Zenith Bank المختلفة، تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام (SPSS). كما تم استخدام الأساليب الإحصائية T-Test و Chi-square في اختبار الفرضيات باستخدام SPSS، تم تأكيد الفرضيات الثلاث، لغرض اختبار موثوقية الأداة، تم استخدام إن استنتاجات هذه الدراسة هي أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي الأفضل، والذي يؤثر في المدى الطويل على ربحيتها وأن كثافة التخطيط الاستراتيجي تتحدد من خلال العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية.

الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز المؤسسي:

دراسة آل ملوذ وآخرون (٢٠٢٤). واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي وأثرها في أداء

المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبدالعزيز للجودة.

استهدفت الدراسة تعرف أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي في أداء المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المنشآت التي فازت بجائزة الملك عبد العزيز للجودة، في حين اقتصر عينة الدراسة على جميع المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة في الدورتين الرابعة والخامسة (٢٠١٩ و ٢٠٢٠م) فقط، البالغ عددها (٥٣) منشأة، طبقت عليها بطاقة تقييم لمعايير التميز المؤسسي وقياس الأداء خلال الفصل الثاني من العام (٢٠٢٢م). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، جاء أهمها أن واقع معايير التميز المؤسسي في المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة مرتفع جداً، كما تبين أن مستوى أداء المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة جاء مرتفعاً، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (٨٤.١٤٪)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معايير التميز المؤسسي على أداء المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة. وأشارت النتائج أن جميع المعايير (القيادة الإدارية، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والشراكات والموارد، وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج المستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسية) تؤثر في أداء المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبد العزيز للجودة تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

أبو غبن، و المدهون. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (٢٠٠) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (١٣٢) استبانة على عينة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (٧٩.٦٪)، كما أظهرت النتائج أن بعد (البنية التحتية التكنولوجية) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١.٦٣٪)، يليه بعد (الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي (٦٨.٩٨٪)، يليه بعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (٦٧.٨٩٪) بينما جاء بعد (التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٦.٧٥٪)، أما محور (التميز المؤسسي) فقد كان الوزن النسبي له (٦٥.٥٥٪). وأوصت الدراسة بمراجعة أسلوب توزيع الصلاحيات بحيث أن يتم التركيز بشكل أكبر على اللامركزية وتفويض الصلاحيات بشكل أكبر بما يؤدي إلى زيادة المرونة في العمل، والعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمات للجمهور من خلال التركيز على مميزات التحول الرقمي.

دراسة (Mohammed, 2021) الموسومة بـ "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي".

جاءت هذه الدراسة للتحقيق من تأثير إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات الخاصة المختارة في إقليم كردستان العراق، من الناحية المنهجية، تم اختيار الطريقة الكمية لجمع البيانات باستخدام استبيان استقصائي لعينة من ٣٥ مستجيبًا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين التميز التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التعلم المستمر لها تأثير أكبر على رفاهية الموظفين وزيادة كفاءة موظفي المستشفى بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر، واستنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة إدارة المستشفيات بضرورة توفير نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال إذا أرادت التكيف مع التغييرات بشكل أسرع وتلبية احتياجات صنع القرار وأيضًا إذا أرادت تمكين التخطيط للأعمال من الجمع بين التميز للشركات.

دراسة (Lasrado and Kassem, 2021) الموسومة بـ " تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي "

هدفت الدراسة الكشف عن علاقة ديناميكية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي من أجل تطوير فهم أفضل للارتباطات بين هذه المجالات الثلاثة، تتضمن منهجية البحث استبياناً متعدد العناصر شمل ٤٤٨ عينة من شركات بدولة الإمارات العربية المتحدة بمتوسط معدل استجابة ٦١.١٪، تشير النتيجة الرئيسية في هذه الدراسة إلى أن خلق ثقافة المشاركة يوفر المشاركة الشاملة والانخراط الشامل من الموظفين، مما يؤدي بالتالي إلى التميز التنظيمي.

دراسة (Ershadi et al, 2019) الموسومة بـ " التحقيق في دور التفكير الاستراتيجي في تأسيس نموذج التميز التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي، تم اختيار إجمالي ٢٩٧ شركة إيرانية كمجتمع للبحث وتم فيها تطبيق نموذج التميز التنظيمي للتحقيق. تم تصميم استبيان وتوزيعه بين الخبراء والمديرين المتوسطين وكبار المديرين في هذه الشركات. بناءً على صيغة كوشران، تم الحصول على حجم عينة يبلغ ١٦٨، حيث بلغ معدل الاستجابة ١٠٠٪، وأكدت الدراسة على التأثير الإيجابي للتفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على نطاق واسع، من خلال التعلم المستمر وقدرة الشركة على توثيق وبرمجة المعرفة.

الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين:

دراسة الأزوري و جفري . (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة (إلكترونية) تحتوي على (٤٥) عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٨٥) موظف وموظفه، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة

جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء)، جاء بدرجة أهمية متوسطة بناءً على الوزن النسبي الذي بلغ (٧١.٨٪) ، ومستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطاً وبوزن نسبي قدره (٧١.٤٪)، ويوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠). كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

بشر وآخرون. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى في الكشف عن أثر التحقيق الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (٣٠٠) موظفا وموظفة بنسبة (٢٢.٤٪) وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

دراسة الخيارين ، و منصور . (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (عبء العمل، والأجور والمكافآت، والهيكل التنظيمي، وبيئة العمل) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٠٣) قياديا وقيادية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠٠) موظفا وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة تقييميه متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقييميه متوسطة، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة، وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من للتمكن تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على مجموعة من العاملين في الهيئة العامة للترفيه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة واسئلتها وأهدافها وفروضها، واعداد أدوات الدراسة، والاطار العام لها.

الإطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عرفه (بلحاج، ٢٠٢٣، ٦) بأنه "عملية ممنهجة التي يتم الاعتماد عليها في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات لاغتنام الفرص، والتنبؤ بالتهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، كما تعمل على تكييف الاستراتيجية مع الظروف الديناميكية للبيئة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة".

عرفه (عبيد والشواذفي، ٢٠٢٣، ٧٠) بأنه "العمود الفقري لأي مؤسسة حيث تستند إليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو يلعب الدور الأساسي في نجاحها في الوصول إلى الصورة المرغوبة لها، وبناء مستقبل طويل الأجل للمؤسسة، وتوجيهها إلى الاتجاه المناسب حيث يمكنها تحقيق أهدافها".

أهمية التخطيط الاستراتيجي

١. تشجيع الابتكار: يشجع التخطيط الاستراتيجي الابتكار داخل المنظمة، من خلال ترسيخ ثقافة البحث المستمر عن التحسينات والحلول الإبداعية للتحديات التي تواجهها، وبهذه الطريقة، ومن خلال تحديد أهداف طموحة وملينة بالتحديات، يتم تشجيع الشركات على التفكير بشكل مبتكر واستكشاف طرق جديدة لإضافة قيمة إلى منتجاتها وخدماتها.
٢. القدرة على التكيف مع التغيرات: من المعروف أن بيئة الأعمال متغيرة باستمرار، وتعد القدرة على التكيف أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل.
٣. اتخاذ قرارات مستنيرة: تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي تحليلاً مفصلاً للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، بما في ذلك تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وبمعنى آخر، يوفر هذا الإجراء أساساً متيناً لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يسمح للشركة بالاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر (بلحاج، ٢٠٢٣، ١٠).
٤. إدارة المخاطر: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة وتقليل حالة عد التأكد، مما يساهم في تعظيم العائد على الاستثمار وخاصة في المؤسسات التي تعمل في عملية الإنتاج.
٥. التعامل مع بيئة الأعمال المعقدة: يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع كلما زاد درجات تعقيد بيئة الأعمال من خلال زيادة عدد الشركات المنافسة وخاصة في مجال الإنتاج مع زيادة اتساع الأسواق (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٨٣).

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

١. تحقيق الميزة التنافسية: المؤسسة التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال تحقق مكانة أكثر تميزاً بين المؤسسات المنافسة لها.
٢. تحديد التهديدات والفرص: عند إعداد التخطيط الاستراتيجي، من الضروري تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من أجل تحديد التهديدات والفرص، وبهذا المعنى، يتم أخذ متغيرات مثل عادات الاستهلاك وتفضيلاته، والعوامل السياسية والاقتصادية، وما إلى ذلك في الاعتبار، مع تقديم الدعم المثالي للمنظمة كالدعم المالي والسياسي والاجتماعي (عبيد والشوادفي، ٢٠٢٣، ٧٣).
٣. وضع خطة عمل: يساعد التخطيط الاستراتيجي في إنشاء خطة عمل، التي تحدد ما يجب على كل موظف القيام به لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الموارد اللازمة لوضع جميع الإجراءات المتوقعة في المؤسسة العامة موضع التنفيذ.
٤. تحسين الموارد: ومن أهداف التخطيط الاستراتيجي هو تحسين الموارد المتاحة، من خلال الإجراءات المخططة بشكل صحيح، يكون من الأسهل على المديرين تخصيص مواردهم بكفاءة وتجنب إضاعة الوقت والجهد والمال، ولتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، يجب أن يتم إعداد محتواه بشكل جيد ومشاركته بشكل صحيح مع جميع الموظفين، وبهذه الطريقة، ستتمكن الشركة من تعظيم إمكاناتها الإنتاجية وتعزيز مكانتها في السوق.
٥. تحفيز ودمج فرق العمل: يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف العامة للمنظمة، بهذه الطريقة، تبدأ جميع الفرق (لكل منها أدوار وأهداف محددة جيداً) العمل لتحقيق هدف مشترك، مع العلم أن كل موظف يلعب دوراً مهماً في البحث عن النتائج، فإن الدافع والتعاون والالتزام بينهما يميل إلى الزيادة (محمد، ٢٠٢٤، ٢١٧).

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدد من عناصر التخطيط الاستراتيجي كالتالي (عبيد والشوادفي، ٢٠٢٣، ٧١):

- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- تحديد العوامل البيئية المؤثرة مع التعرف على الفرص والقيود.
- تحديد الأهداف والغايات.
- تحديد الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهم.
- ترجمة أهداف المنظمة إلى أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

هناك عدد من خصائص التخطيط الاستراتيجي منها (الشهري وباسويد، ٢٠٢٣، ١٧٨).

١. تدعم إطار العمل وليس الاعتماد على التنبؤات المادية فقط.
٢. عملية هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.
٣. عملية متسارعة ومرنة وليست انكماشية متجمدة.
٤. عملية شمولية تكاملية وليست رؤية قيم وأفكار متناثرة.
٥. فعالة في اصطياذ الفرص المتاحة وليست متأخرة كردود أفعال.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمكن القيام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال عدة مراحل منها (الشهري وباسويد، ٢٠٢٣، ١٧٨):

١. **التخطيط:** حيث يتم التعرف على أي مدى المنظمة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي وما هي الخطوات والمتطلبات الأساسية للتخطيط.
٢. **التشخيص:** يتم من خلالها تحليل الوقائع الماضية ومقارنتها بالأحداث الحاضرة والمستقبلية، مع تحديد عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة، مع تحديد المخاطر الخاصة بالمنظمة خلال الفترة المستقبلية.
٣. **بناء الرؤية:** هي الصورة النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من أجل الوصول إلى الأهداف الخاصة بالمنظمة.
٤. **مرحلة تحديد الرسالة:** وهو دور المؤسسة الرئيسي الذي ترغب في الوصول إليه.
٥. **مرحلة تحديد الأهداف:** وهي النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليها.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تستند عملية التخطيط الاستراتيجي على عدة أبعاد تساعد على أن تكون متميزة عن غيرها من المؤسسات، وقد حددتها دراسة (العمرى، ٢٠٢٠) في الأبعاد الآتية:

الرؤية الاستراتيجية: تعد رؤية المؤسسة أهم أبعاد استراتيجيتها، فهي التي تحدد إلى أين تتجه المؤسسة، وذلك بشكل تفصيلي، لذا يجب أن تكون الرؤية واقعية ومناسبة وصادقة ومصاغة بشكل جيد وسهلة الفهم، ومرنة قابلة للتغيير وفقا للظروف الطارئة، وأن تتفق مع مبادئ ومعتقدات المؤسسة وأن تحفز وتدفع العاملين لتحقيق الرسالة.

الرسالة الاستراتيجية: تهتم الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، من خلال توضيح غاية المؤسسة، وماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه، ولماذا وجدت المؤسسة، وتجميل العمل والأعمال وهي الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق غرضها، كما تبين رسالة المؤسسة المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة عامة، وفي الغالب يجتهدون من أجل تطبيقها.

الأهداف الاستراتيجية: تتضمن الأهداف الاستراتيجية فهم الموارد المتاحة والتطلع إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة بنجاح للتغيرات في البيئة وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك معلومات حول التمويل وتنفيذ البرامج الجديدة، والقضايا الحساسة الأخرى التي تواجهها المؤسسة.

التحليل الاستراتيجي: من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تحليل مستوى الجاهزية، خاصة في مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة الكبرى، فإن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على ما يلي:

تحديد القضايا المهمة والمهارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

- تحديد الأدوار.
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لنجاح أي منظمة على المدى الطويل، ولكنه قد يواجه أيضًا العديد من العقبات، ومنها:

- **ضعف التدريب والتأهيل للمديرين:** من الممكن أن يكون هناك ضعف الأداء لدى المديرين بسبب قلة التدريب والتأهيل اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم الأشخاص داخل المنظمة التغييرات الاستراتيجية، خاصة إذا كانت تؤثر على أدوارهم أو روتينهم (بلحاج، ٢٠٢٣، ١١).
- **عدم الوضوح في الرؤية والرسالة:** إذا لم يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح، فقد يكون من الصعب تحديد الأهداف والغايات. الحل: العمل على تحديد رؤية ورسالة واضحة توجه التخطيط الاستراتيجي.

- **نقص الموارد:** قد يتطلب تنفيذ الاستراتيجية موارد مالية وتكنولوجية وبشرية كبيرة.
- **الافتقار إلى المراقبة والتقييم:** بمجرد إنشاء الاستراتيجية، من الضروري مراقبتها وتقييمها باستمرار للتأكد من أنها تعمل وإجراء التعديلات حسب الضرورة.
- **التغيير في البيئة الخارجية:** يمكن للعوامل الخارجية، مثل التغيرات في الاقتصاد أو التكنولوجيا أو المنافسة، أن تؤثر على فعالية الاستراتيجية المخططة (محناش، ٢٠٢٤، ١٤).
- **عدم التزام الإدارة العليا:** عدم التزام الإدارة العليا ملتزمة بالاستراتيجية، فمن المرجح أن تفشل جهود التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى انشغالها عن حل المشاكل الاستراتيجية.
- **الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي له إدارة خاصة:** لا بد أن يكون التخطيط الاستراتيجي مسؤولية كل فرد بالمنظمة، وليس له إدارة منفردة تقوم به (الشهري وباسويد، ٢٠٢٣، ١٧٨).

ثانياً: التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي:

يعرفه (مشري والبروقي، ٢٠٢٣، ٣٠) بأنه: "حالة الإبداع والابتكار والتفوق المؤسسي والتي تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات التسويقية والمالية وغيرها بالمنظمة، وبالتالي يمكن إنتاج إنجازات تتفوق على المنافسون ويرضي أصحاب المصلحة".

كما عرفه (أبو جربوع، ٢٠٢٢، ٧٩) بأنه "حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة).

أهمية التميز المؤسسي

١. القدرة على اتخاذ القرارات من خلال توافر المعلومات والبيانات من خلال جلب الوسائل الجديدة التي تعمل على توفير المعلومات.
٢. العمل على تطوير أداء الموظفين والمدراء وبالتالي تحقيق أداء أفضل للمنظمة.
٣. إزالة العقبات التي تتوقف أمام أداء المنظمة وأدائها.
٤. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير أعمال المنظمة وجعلها تتفوق على المنافسين (المشري والبروقي، ٢٠٢٣، ٣٣).
٥. تحقيق بيئة مواتية للابتكار والإبداع، وبالتالي تساهم في تطبيق تقنيات جديدة من أجل زيادة الفاعلية بالمؤسسات وكفاءتها.
٦. تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد والمؤسسة على كافة المستويات (الدوسري، ٢٠٢٣، ٦).

فوائد التميز المؤسسي

إن تطبيق ثقافة التميز يحقق العديد من الفوائد التي تتجاوز مجرد تحسين الأداء:

١. أولاً، تعمل هذه الثقافة على تعزيز الأداء الفردي والجماعي من خلال تشجيع الموظفين على البحث المستمر عن التحسينات والسعي لتحقيق معايير الجودة العالية. وينعكس هذا في نتائج أكثر اتساقاً وتوقفاً، مما يزيد من إنتاجية الفريق بشكل عام.
٢. علاوة على ذلك، فإن ثقافة التميز تعزز بشكل كبير سمعة الشركة كصاحب عمل مفضل. إن المنظمات التي تعمل على تعزيز بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز، تجتذب المواهب وتحتفظ بها بسهولة أكبر، يميل الموظفون المنخرطون والراضون إلى البقاء في الشركة لفترة أطول، مما يقلل من معدل دوران الموظفين، وبالتالي التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف والاختيار والتدريب للموظفين الجدد (أبو جربوع، ٢٠٢٢، ٨٢).
٣. فائدة أساسية أخرى هي زيادة ولاء الموظفين والتزامهم. عندما يدرك الموظفون أن الشركة تستثمر في تطويرهم ورفاهيتهم، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية. تُترجم هذه المشاركة إلى قدر أكبر من التفاني والإبداع والابتكار، وهي جوانب أساسية لقدرة الشركة التنافسية ونموها المستدام.
٤. كما تساهم ثقافة التميز في خلق بيئة عمل تعاونية ومتناغمة، إن تعزيز القيم مثل الاحترام والنزاهة والتواصل المفتوح يسهل التعاون بين أعضاء الفريق، مما يحسن ديناميكيات وكفاءة العمليات الداخلية. وهذا بدوره ينعكس على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز مكانة الشركة في السوق (تقوى والبروقي، ٢٠٢٣، ٣٢).
٥. والنقطة المهمة الأخرى هي أن الشركات التي تزرع ثقافة التميز تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات، في بيئة يتم فيها تقدير البحث عن التحسين المستمر، تكون المنظمة أكثر استعداداً لمواجهة التحديات والابتكار وإعادة اختراع نفسها حسب الضرورة، وهذا يضمن طول عمر الشركة وأهميتها في السوق المتطور باستمرار (أحمد والبدوي، ٢٠٢٢، ٣٢٥).

أهداف التميز المؤسسي:

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق العديد من الاهداف، حددتها دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) الأهداف

الآتية:

١. ربط استراتيجيات وسياسات المنظمة في مختلف العمليات الإدارية لتحقيق نتائج ايجابية مرئية وذلك عن طريق الاقتراحات والمبادرات المتميزة، والعمل على رفع مستوى المنظمة والوصول إلى تحقيق الأداء المؤسسي.

٢. تسهيل إدارة التغيير والتجديد التنظيمي بحيث يمكن للمؤسسة التحول من وضعها الحالي إلى موقع أفضل وأكثر تميزًا ، قادرًا على المنافسة بطريقة تتميز بالإنجاز والنمو والابتكار ، لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكلفة والجهد لتحقيق أفضل الممارسات.
٣. دراسة تنفيذ منهجية الفرص المتميزة وذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد، ويحدث ذلك على نشر أفضل الممارسات الابتكارية.
٤. الشعور بالمسؤولية تجاه متطلبات المنظمة والمجتمع، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة ، وتحقيق التواصل التنظيمي الفعال بين مختلف المجالات والمستويات والعناصر ، وتحقيق التوافق التنظيمي.

خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المؤسسة التي تحقق تميز مؤسسي بالتالي:

١. توفر القيادة الكفاءة: تعمل القيادة على تحقيق دور بارز في التميز وتشجع عليه.
٢. تحمل المصاعب: تعمل قدرة المؤسسات في تحمل الصعاب، وارتكاب الأخطاء وتصحيحها بشكل مثالي إلى صقل قدرات المنظمة وتميزها.
٣. الخبرات في خدمة المجتمع: تعمل المؤسسات المتميزة على نشر الخبرات خارج نطاق العمل ومن خلال التعامل مع المجتمع حيث تساهم في تقديم الفرص للمجتمع (مشري والبروقي، ٢٠٢٣، ٣١).

نجاح التميز المؤسسي

إن الحفاظ على التميز المؤسسي من الضروري تصميم وبناء المنظمات التي يتم الترويج لها وتفضيلها (أبو جربوع، ٢٠٢٢، ٨٣):

- التدفق المفتوح للمعلومات والمعرفة.
- زيادة استقلالية الموظف.
- حرية الإبداع والاستكشاف.
- الممارسات والعلاقات الداعمة والتغذية الراجعة.
- أسلوب تواصل إيجابي وتقدير، يعتمد على التعزيز والإقناع الاجتماعي والتشجيع والاعتراف.

أبعاد التميز المؤسسي

هناك عدد من الأبعاد التي تركز عليها عملية التميز المؤسسي، منها:

- **السياسات:** خلال وضع السياسات المختلفة يتم تحديد أهداف المنظمة والمبادرات التي يتمكن الشركة من تحقيق أهدافها، وبالتالي، من الممكن تحديد ماهية الأهداف، ومؤشرات الأداء لكل منها التي توضح ما إذا كانت الأهداف قد تم تحقيقها أم لا، ومن الجدير بالذكر أنه في هذه الركيزة، يجب ألا تكون المبادرات والمسؤوليات ومؤشرات الأداء على مستوى عالٍ فحسب، بل يجب أيضًا نشرها على المستويين التكتيكي والتشغيلي. وهذا يخلق علاقة السبب والنتيجة في جميع الإجراءات التي يتم تنفيذها داخل الشركة. يمكن تنفيذ النشر الجيد للسياسات.
- **إدارة العلاقات:** في محور الأفراد، يجب تدريب الموظفين حتى يكونوا مستعدين للتغييرات وملترمين بكل ما تم تعديله، من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي، لذلك، من الضروري إشراك المهنيين من خلال المشاركة في مشاريع التحسين والتدريب والشهادات والدورات مما يولد فكرة الانتماء، حيث يشعر الموظفون أنهم جزء لا يتجزأ من العمليات ويمكنهم المساهمة في حلقة حميدة من العمل المستمر تحسن، وفي هذا السياق، يمكن للموظفين المشاركين تقديم مراجعات إيجابية حول العمليات التي يشاركون فيها، مما يساهم في تحسين الممارسات وتحقيق التميز المؤسسي (أبو سعدة، ٢٠٢١، ٥٦).
- **إدارة العمليات:** إن ركيزة العمليات هي التي تحقق التميز المؤسسي حيث يتم فيها العمل منذ لحظة إجراء التحسينات بحيث يكون هناك التزام فعال بالتغيرات في الثقافة التنظيمية للشركة، ويتم ذلك من خلال تطوير إجراءات ومعايير عمل جديدة تمكن العمليات من التقدم وفقًا للتحسينات المخطط لها، ولتحقيق هذه الغاية، من الضروري تنفيذ إدارة تغيير جيدة التنظيم، حتى يتمكن الموظفون من الالتزام بالعمليات والروتينات والمبادرات والفرص الجديدة التي تم هيكلتها (عيسى، ٢٠٢١، ١٥٥).

العناصر الأساسية لبناء ثقافة التميز المؤسسي

هناك عدد من العناصر التي تحقق من خلالها التميز المؤسسي كالتالي:

- **القيادة الملهمه وذات الرؤية:** القيادة القوية والملتزمة لا تحدد أهدافاً واضحة فحسب، بل تلهم وتحفز الموظفين أيضًا على تحقيقها. يقوم القادة أصحاب الرؤية بتوصيل رؤية واضحة لمستقبل الشركة وإظهار القيم التنظيمية من خلال تصرفاتهم اليومية.
- **التواصل الشفاف والفعال:** يعد الحفاظ على التواصل المفتوح والشفاف أمرًا ضروريًا لبناء الثقة ومواءمة جميع أعضاء الفريق حول أهداف مشتركة. يتضمن ذلك مشاركة المعلومات ذات

الصلة، والاستماع بفعالية إلى تعليقات الموظفين، والاعتراف العلني بالإنجازات الفردية والجماعية (عيسى، ٢٠٢١، ١٥٤).

- **التقدير والحافز للأداء:** إن الاعتراف بالأداء الجيد ومكافأته أمر بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة التميز. إن الحوافز الملموسة وغير الملموسة، مثل الثناء العام والجوائز وفرص التطوير المهني، تحفز الموظفين على السعي المستمر لتحقيق نتائج استثنائية.
- **التطوير المستمر والتعلم:** إن الاستثمار في التطوير الشخصي والمهني للموظفين لا يعزز مهاراتهم وكفاءاتهم فحسب، بل يوضح أيضًا التزام الشركة بالنمو الفردي والجماعي. تعد برامج التدريب والتوجيه وردود الفعل البناء ضرورية لتنمية ثقافة التعلم المستمر والتحسين (أبو سعده، ٢٠٢١، ٤٧).

عوامل بناء ثقافة التميز المؤسسي

- لبناء ثقافة التميز والحفاظ عليها، من الضروري اعتماد أساليب عملية ومتسقة تعزز التعاون والابتكار والمسؤولية المتبادلة. بعض الاستراتيجيات الفعالة تشمل:
- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس: وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس تتماشى مع رؤية الشركة وقيمتها.
 - تعزيز التعاون والعمل الجماعي: تشجيع المشاريع التعاونية والمبادرات المشتركة بين الإدارات التي تعزز تبادل المعرفة وحل المشكلات بشكل مشترك.
 - استخدام التكنولوجيا والأدوات الفعالة: تنفيذ أدوات الاتصال وإدارة الأداء التي تسهل التعاون ومراقبة التقدم واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات (أبو سعده، ٢٠٢١، ٤٧).
 - تعزيز ثقافة ردود الفعل البناءة: إنشاء بيئة يتم فيها تقدير التعليقات واستخدامها لدفع التحسينات المستمرة في الأداء الفردي والجماعي (عيسى، ٢٠٢١، ١٦٢).

مراحل التميز المؤسسي

مراحل التميز المؤسسي كالتالي:

١. **التركيز الاستراتيجي:** يرتبط التركيز بالاختيار المتعمد للجوانب الأساسية التي سيتم تطويرها كاستراتيجية قيمة للعملاء، وأيضًا في كثير من الحالات، اختيار ما لن يتم تنفيذه، بمجرد تحديد التركيز الاستراتيجي، يجب على المنظمة تركيز جهودها على إنشاء نموذج أعمال يقدم باستمرار عرض القيمة لعملائها ويحافظ على مكانة الميزة التنافسية في أذهانهم، بحيث يترجم ذلك في النهاية إلى نمو وربحية.

٤. **تصميم (التدابير والأهداف والوسائل):** يتضمن ذلك تفعيل الاستراتيجية المحددة في الخطوة السابقة، من أجل التنفيذ والمراقبة والتعديل، وللقيام بذلك، من الضروري دمج القياسات والأهداف والوسائل (مشري والبروقي، ٢٠٢٣، ٤٤).

٢. **المواءمة الإستراتيجية:** بعد تنفيذ الأنشطة السابقة، من الضروري أن يتم تنفيذ نموذج العمل المطلوب بشكل متسق من قبل جميع وحدات الأعمال المختلفة والمجالات الوظيفية والإدارات والعمليات والفرق والأفراد. إنها عملية ربط بين الإستراتيجية والوحدات التي تؤدي إلى تحسين الجهود والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التميز المؤسسي (أبو جربوع، ٢٠٢٢، ٨٧).

٣. **ثقافة التنفيذ:** تركز على تغيير سلوك القادة تجاه مجموعة من السلوكيات الجديدة المرغوبة (الكفاءات التنظيمية العامة) وتعزيز مهارات ومعارف محددة (الكفاءات الفنية)، ويتم تحقيق هذه التغييرات من خلال مواءمة عمليات الموارد البشرية المختلفة وتؤثر على كل من أسلوب القيادة والمناخ التنظيمي، مما يسمح "بتسريع" تحقيق النتائج.

٤. **المرونة التنظيمية:** المرونة هي التي تحقق تنفيذ الإستراتيجية من خلال إزالة الحواجز التي تعيق أعمالها أو تمنعها، وترتبط هذه العوائق بالهيكل التنظيمي والعمليات وتقنيات المعلومات.

٥. **التحسين:** تركز على تعديل كل من العمليات والممارسات في المراحل الخمس السابقة، لتحقيق معايير أداء عالية لتحقيق التميز المؤسسي.

مفاتيح تحقيق التميز المؤسسي

- **السياسة والاستراتيجية:** الرؤية والرسالة هما نقطة البداية لتطوير استراتيجية المنظمة، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار دائماً مجموعات اهتماماتها وبيئتها (السوق، القطاع، المنافسين)، وتقوم المنظمات ذات التميز بوضع وتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات كوسيلة لتحويل الاستراتيجية إلى حقيقة.

- **القيادة:** مواءمة السياسات والأشخاص والعمليات. قادة المنظمة هم أولئك الذين يحددون ويتواصلون مع الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة ويحشدون جهودهم نحو التماسك مع الأهداف الموضوعية. يجب عليهم القيام بوظيفتهم الرئيسية بفعالية: تحفيز وتحفيز المتعاونين والموظفين بشكل مستمر نحو التميز، بالإضافة إلى إظهار التماسك والثقة في اللحظات الصعبة.

- **توجيه العملاء:** يتم تقييم رضا العملاء، وربط الأهداف باحتياجاتهم وتوقعاتهم، ويتم التحقيق في قضايا الولاء.

- **إدارة العمليات:** إنشاء تصميم وإدارة وتحسين العمليات لتحقيق النتائج المرجوة (مثل توليد قيمة أكبر وتلبية احتياجات العملاء ومجموعات المصالح الأخرى)، استخدام البيانات والمعلومات المقارنة لتحديد الأهداف الطموحة.

- **التعلم والابتكار والتحسين المستمر:** تحديد فرص التحسين والعمل بها وتكامل الابتكارات والتحسينات الناجحة بحيث لا يُنظر إليها على أنها شيء محدد بل كطريقة أكثر مثالية وفعالية للعمل: طريقة عمل التميز.
- **إشراك الأفراد:** الأفراد هم العنصر الرئيسي لتحقيق الأهداف التنظيمية، من الضروري الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للأشخاص الذين يشكلون الشركة، وتعزيز ثقتهم ومسؤوليتهم، الشركات التي تدير أعضائها بشكل مناسب والتي تستفيد من إمكانيات ومعرفة كل عامل لديها هي تلك القادرة على توجيه حاضرها ومستقبلها نحو التميز. إنهم الأشخاص الذين يقبلون أو لا يقبلون الملكية والمسؤولية عن حل المشكلات.
- **المسؤولية الاجتماعية:** تعزيز الأخلاق وتجاوز التوقعات على المستويات البيئية والعمالية والاقتصادية... وتقييم النتائج على المستوى المحلي والوطني والدولي. الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمشاركة الفعالة في المجتمع.
- **التحالفات والموارد:** عملية تحديد واختيار وإدارة الموردين والشركاء، والاعتراف بتحسيناتهم وإنجازاتهم. يجب أن تستند التحالفات مع الشركات الخارجية الأخرى وإدارة الموارد الداخلية إلى شروط الفوز والثقة المتبادلة.
- **تقييم النتائج:** قياس الإنجازات التي تم تحقيقها فيما يتعلق بالعملاء الخارجيين؛ قياس الأهداف التي تم تحقيقها فيما يتعلق بالأشخاص الذين يشكلون المنظمة؛ تقييم الأهداف التي تحققها المنظمة في المجتمع؛ تقييم ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تم تحقيقها فيما يتعلق بالأداء المخطط له.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول ذلك وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتمُّ بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط (العساف، ١٤٣٣هـ، ١٧٩) .

مجتمع وعينة الدراسة:

سوف يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الهيئة العامة للترفيه. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٠٥) من العاملين في الهيئة العامة للترفيه.

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث بالاستعانة بالاستبيان كأداة الدراسة بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للهيئة العامة للترفيه.

بناء أداة الدراسة:

تمَّ استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للترفيه ، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبيان، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: ويشمل محاور الدراسة ويتكون من محورين رئيسيين كما يلي:

- **المحور الأول:** التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (٢٠) فقرة.
- **المحور الثاني:** التميز المؤسسي ويتكون من (١٥) فقرة.

صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣ هـ، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضها على عدد من السادة المحكمين المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبيان.

وقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي اتفق عليها من قبل المحكمين بنسبة تزيد عن (٨٥ %) فأكثر

صدق البناء لأداة الدِّراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة قام الباحث بالتأكد من صدق البناء الداخلي وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) فرد خارج عينة الدراسة ولها نفس خصائص عينة الدراسة تم حساب صدق البناء لفقرات محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (١) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.771**	11	.677**
2	.509**	12	.602**
3	.690**	13	.508**
4	.640**	14	.645**
5	.661**	15	.738**
6	.637**	16	.777**
7	.557**	17	.689**
8	.714**	18	.702**
9	.810**	19	.561**
10	.726**	20	.755**

**دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول " التخطيط الاستراتيجي " جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (٢) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.697**	9	.541**
2	.697**	10	.729**
3	.742**	11	.771**
4	.572**	12	.755**
5	.511**	13	.553**
6	.574**	14	.665**
7	.616**	15	.642**
8	.508**		

**دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني: " التميز المؤسسي " جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فأن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدِّراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية عددها (٣٠) فرد خارج عينة الدراسة ولها نفس خصائص عينة الدراسة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ، لمحاور الاستبانة ، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي	20	.834
المحور الثاني: التميز المؤسسي	15	.869
الدرجة الكلية للثبات	35	.877

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على كافة محاور الاستبيان وكذلك على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠.٨٧٧) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (١) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (٢) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (٣) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (٤) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (٥) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة: (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة)، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٤) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
غير موافق بشدة	١.٨٠	١	١
غير موافق	٢.٦٠	١.٨١	٢
محايد	٣.٤٠	٢.٦١	٣
موافق	٤.٢٠	٣.٤١	٤
موافق بشدة	٥.٠٠	٤.٢١	٥

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- ٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- ٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر الحدود الموضوعية على التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع

الحدود البشرية: جميع العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول ذلك عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

أولاً- دراسة خصائص عينة الدراسة:

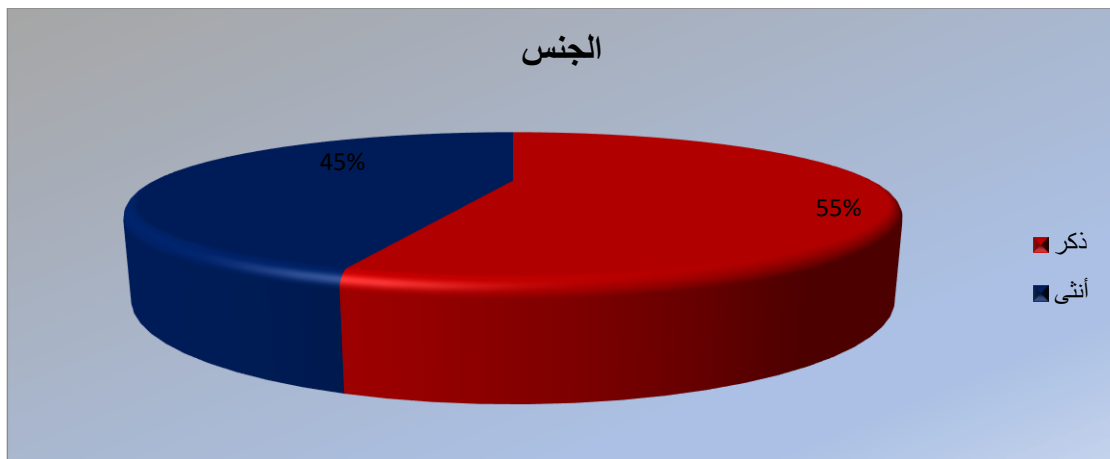
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

١ - الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	55.2
أنثى	47	44.8
المجموع	105	100.0

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥٥.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (٤٤.٨%) من إجمالي أفراد الدراسة من الاناث.



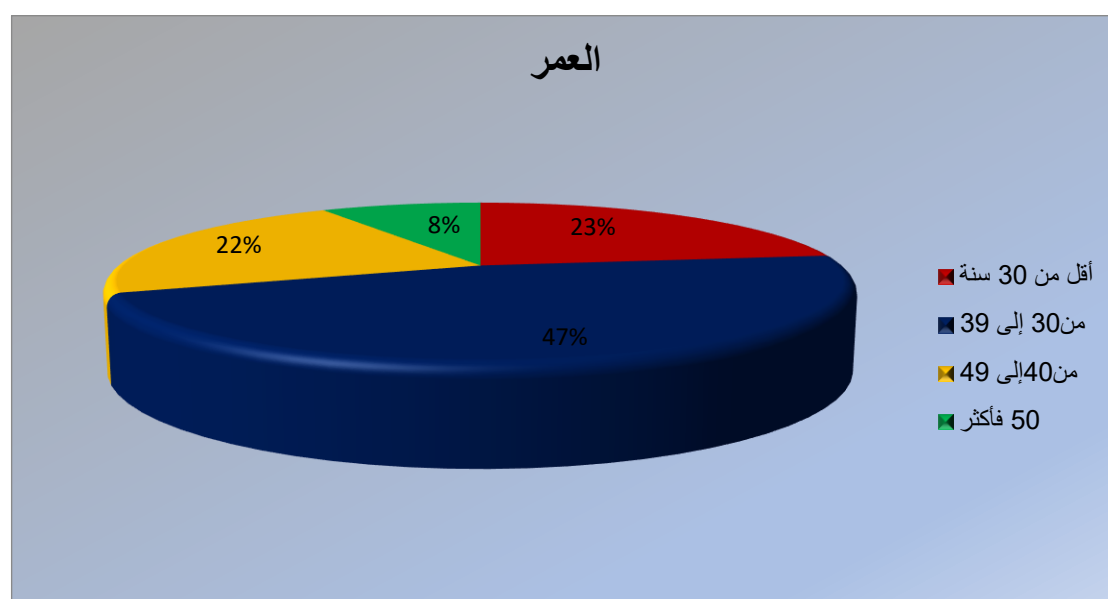
شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

٢ - العمر:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	24	22.9
من ٣٠ إلى ٣٩	49	46.7
من ٤٠ إلى ٤٩	23	21.9
50 فأكثر	9	8.6
المجموع	105	100.0

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (٤٦.٧٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة أعمارهم من ٣٠ الى ٣٩ سنة، ونسبة (٢٢.٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، ونسبة (٢١.٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة أعمارهم من ٤٠ الى ٤٩ سنة، ونسبة (٨.٦٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر.



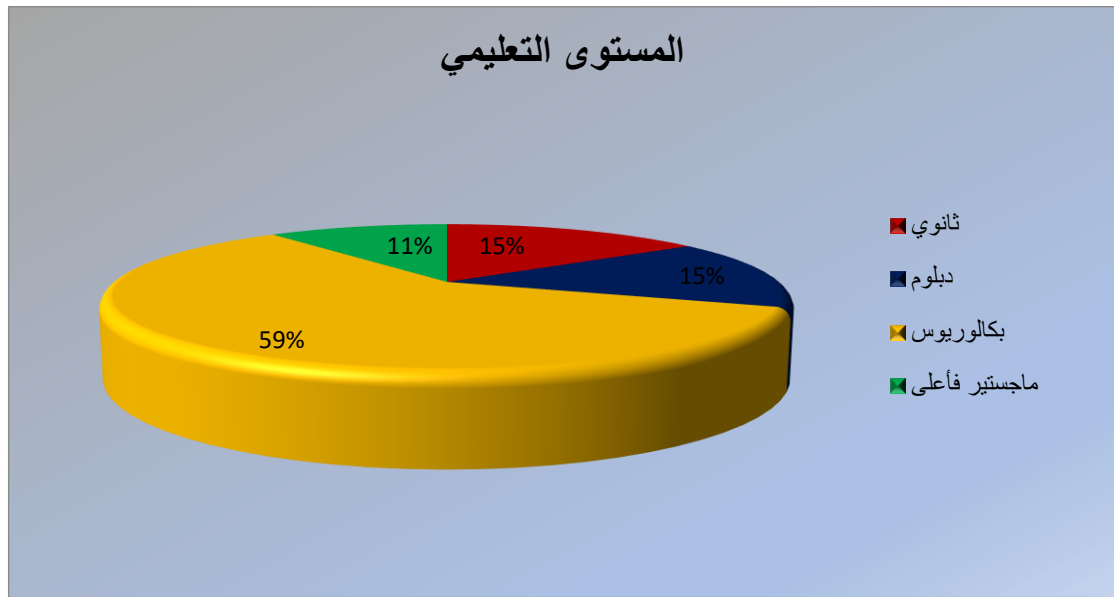
شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر

٣- المستوى التعليمي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15.2	16	ثانوي
15.2	16	دبلوم
59.0	62	بكالوريوس
10.5	11	ماجستير فأعلى
100.0	105	المجموع

يتّضح من الجدول أنّ نسبة (٥٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (١٥.٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة مستواهم التعليمي ثانوي، ونسبة (١٥.٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة مستواهم التعليمي دبلوم، ونسبة (١٠.٥٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة مستواهم التعليمي ماجستير فأعلى.



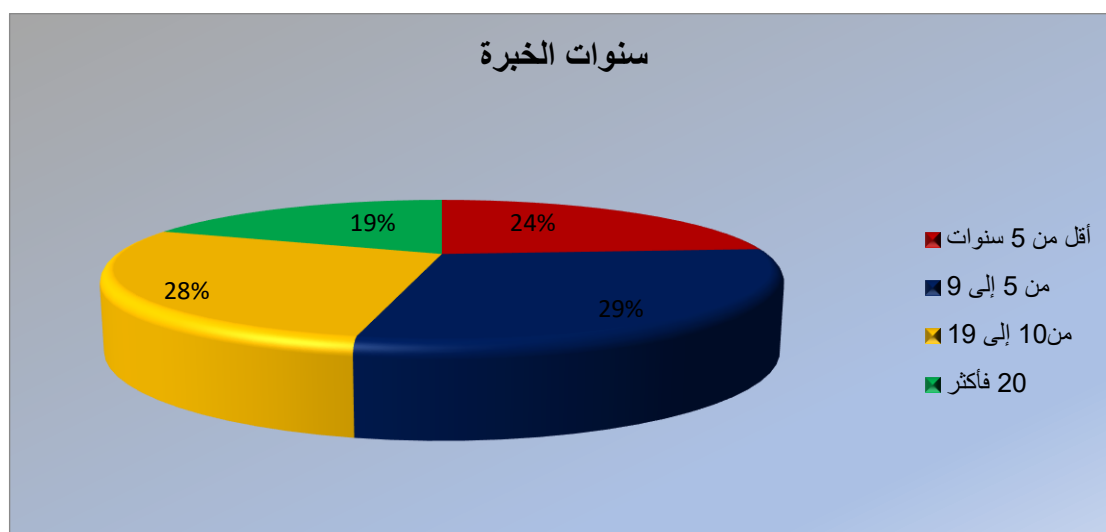
شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المستوى التعليمي

4- سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	25	23.8
من ٥ إلى ٩	31	29.5
من ١٠ إلى ١٩	29	27.6
20 فأكثر	20	19.0
المجموع	105	100.0

يَتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٢٩.٥٪) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم من ٥ الى ٩ سنوات، ونسبة (٢٧.٦٪) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم من ١٠ الى ١٩ سنة، ونسبة (٢٣.٨٪) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ونسبة (١٩٪) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر.



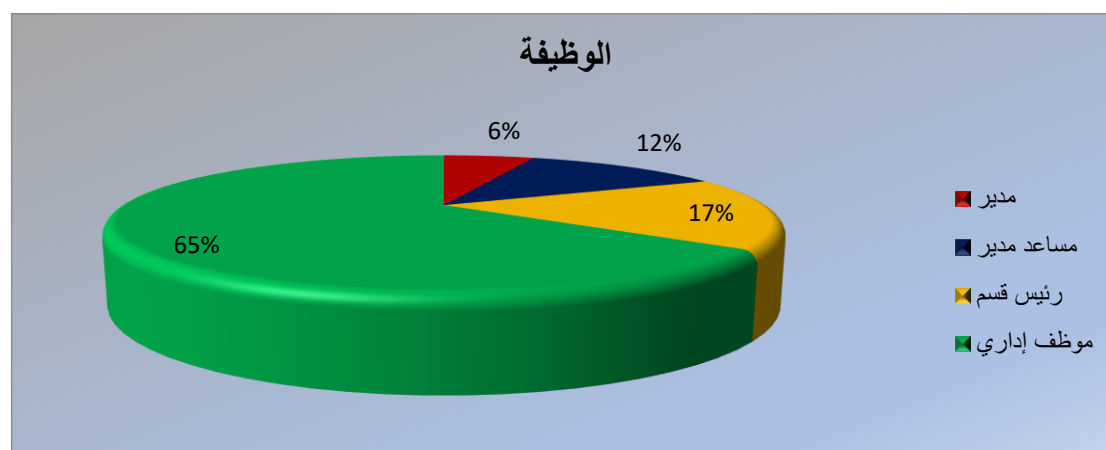
شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

٥ - الوظيفة:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	6	5.7
مساعد مدير	13	12.4
رئيس قسم	18	17.1
موظف إداري	68	64.8
المجموع	105	100.0

يتّضح من الجدول أنّ نسبة (٦٤.٨٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة موظفين إداريين، ونسبة (١٧.١٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة رؤساء أقسام، ونسبة (١٢.٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة مساعدين مديريين، ونسبة (٥.٧٪) من إجمالي أفراد عينة الدّراسة مديريين.



شكل (٥) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير الوظيفة

ثانيا الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الاول: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها؟

للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الاول وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية والرسالة والأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	لدى الهيئة رؤية واضحة	4.37	.858	١	موافق بشدة
٢	لدى الهيئة رسالة واضحة	4.32	.956	٢	موافق بشدة
٣	يتم اعداد ونشر رؤية ورسالة الهيئة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون	4.28	1.052	٣	موافق بشدة
٤	تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة.	4.17	1.051	٥	موافق
٥	لدى الهيئة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها	4.26	.844	٤	موافق بشدة
المتوسط العام		٤.٢٨	٠.٩٥	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في المنشآت الصناعية من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه جاء بدرجة كبيرة جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٥)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في الهيئة العامة من وجهة نظر العاملين فيها.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١.٠٥٢ - ٠.٨٤٤)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (٣ و ٤) فهي ذات قيمة مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١): (لدى الهيئة رؤية واضحة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥٨)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٤): (تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة). بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٥١)، ودرجة موافقة (موافق)

وتري الباحثة أن واقع تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة كبيرة جدا، وهذا يدل على مدى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها حيث إن الهيئة لديها رؤية ورسالة واضحة.

البعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٦	تعمل الهيئة وفق الخطة الاستراتيجية لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	4.29	.938	٣	موافق بشدة
٧	يساهم التحليل البيئي للهيئة الى استثمار الموارد المالية بشكل أفضل	4.30	1.030	٢	موافق بشدة
٨	تحلل الهيئة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد البشرية المالية الإدارية التي تؤثر على عملها.	4.20	.892	٥	موافق
٩	تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية	4.31	.836	١	موافق بشدة
١٠	يعتمد الهيئة على التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خطتها.	4.28	.882	٤	موافق بشدة
المتوسط العام		4.28	0.92	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

وتراوحَت قيم الانحرافات المعيارية بين (١.٠٣ - ٠.٨٣٦)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (٧) فهي ذات قيمة مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك الفقرة

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٩): (تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية)، بمتوسِّط حسابي بلغ (٤.٣١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٦)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٨): (تحلُّ الهيئة البيئية الداخلية للتعرف على الموارد البشرية المالية الإدارية التي تؤثر على عملها). بمتوسِّط حسابي بلغ (٤.٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٢)، ودرجة موافقة (موافق)

ويري الباحث أن واقع تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يدل على مدى تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها حيث تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية كما يساهم التحليل البيئي للمؤسسة الى استثمار الموارد المالية بشكل أفضل.

البعد الثالث: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١١	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.	4.36	.833	٣	موافق بشدة
١٢	يتناسب تنفيذ الخطة مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة في المؤسسة	4.30	.900	٤	موافق بشدة
١٣	تلتزم الهيئة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.	4.38	.813	٢	موافق بشدة
١٤	تلتزم الهيئة بالتخصيصات المالية المحددة في الخطة الاستراتيجية.	4.41	.829	١	موافق بشدة
١٥	تراعي الهيئة توزيع مهام تنفيذ الخطة على جميع الاقسام والشعب.	4.29	.958	٥	موافق بشدة
المتوسط العام		٤.٣٥	٠.٨٧	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.٣٥) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.٩٥٨ - ٠.٨١٣)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٤): (تلتزم الهيئة بالتخصيصات المالية المحددة في الخطة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢٩)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١٥): (تراعي الهيئة توزيع مهام تنفيذ الخطة على جميع الاقسام والشعب). بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥٨)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)

وتري الباحثة أن واقع تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جدا، وهذا يدل على مدى تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها حيث تلتزم الهيئة بالتخصيصات المالية المحددة في الخطة الاستراتيجية كما تلتزم الهيئة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

البعد الرابع: الرقابة والتقييم

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرقابة والتقييم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٦	تمارس الإدارة العليا دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.34	.875	٢	موافق بشدة
١٧	تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والمعوقات وتجاوز الروتين	4.41	.863	١	موافق بشدة
١٨	تقوم الادارة العليا بإجراءات تصحيحية في حالة عدم توافق مع المعايير المطلوبة أو الخطط المعدة.	4.19	.845	٤	موافق
١٩	التوسع في البني التحتية للمؤسسة مؤشرا جيدا لنجاح تقييم الخطة الاستراتيجية.	4.33	.916	٣	موافق بشدة

٢٠	تستفيد الهيئة من نتائج التقييم في تطوير عملها المستقبلي.	4.00	1.144	٥	موافق
المتوسط العام		٤.٢٥	٠.٩٣	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع تطبيق الرقابة والتقييم في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٥) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٣)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الرقابة والتقييم في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١.١٤٤ - ٠.٨٤٥)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (٢٠) فهي ذات قيمة مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٧): (تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والمعوقات وتجاوز الروتين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦٣)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢٠): (تستفيد الهيئة من نتائج التقييم في تطوير عملها المستقبلي). بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠)، وانحراف معياري بلغ (١.١٤٤)، ودرجة موافقة (موافق)

ونري الباحثة أن واقع تطبيق الرقابة والتقييم في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يدل على مدى تطبيق الرقابة والتقييم في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها حيث تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والمعوقات وتجاوز الروتين كما تمارس الإدارة العليا دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ومما سبق يتبين أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها، جاء كما يلي

جدول (١٠)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	الرؤية والرسالة والأهداف	٤.٢٨	٠.٩٥	٢	موافق بشدة
٢	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	4.28	0.92	٢	موافق بشدة
٣	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٤.٣٥	٠.٨٧	١	موافق بشدة

٤	الرقابة والتقييم	٤.٢٥	٠.٩٣	٣	موافق بشدة
المتوسط العام		٤.٢٩	٠.٩٢	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٩) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

السؤال الثاني ما مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للتعرف على مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لفقرات المحور الثاني وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	لقيادة الهيئة دور فعال في تميز العاملين	4.35	.951	٤	موافق بشدة
٢	تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين	4.40	.827	٢	موافق بشدة
٣	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على ثقافة التميز	4.41	.863	١	موافق بشدة
٤	يسهل التواصل بين العاملين والإدارة العليا بالمؤسسة	4.31	.891	٦	موافق بشدة
٥	تشجع إدارة الهيئة العاملين على التعاون لتحقيق الأهداف التي يرغبونها	4.33	.906	٥	موافق بشدة
٦	يقوم العاملين بالمؤسسة بتأدية أعمالهم بكفاءة	4.39	.893	٣	موافق بشدة
٧	يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	4.28	.956	٨	موافق بشدة
8	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والاداء المطلوب منه	4.14	.994	١٢	موافق
٩	تعتمد الهيئة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.	4.28	.976	٨	موافق بشدة

١٠	تعمل الإدارة العليا في الهيئة إلى توفير بيئة ملائمة للعمل من خلال ازالة العوائق وتجاوز الروتين اليومي.	4.30	980.	٧	موافق بشدة
١١	الإدارة العليا في المؤسسة قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	4.24	1.015	٩	موافق بشدة
١٢	تعتبر الإدارة العليا ان تفويض بعض الصلاحيات الى مسؤولي الأقسام والشعب والمجمعات يعد نوعا من أنواع التحفيز.	4.24	815.	٩	موافق بشدة
١٣	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو تحقيق التميز في العمل.	4.15	875.	١١	موافق
١٤	تتوافر مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	4.15	875.	١١	موافق
١٥	تضع الهيئة مؤشرات لضمان جودة المنتج أو الخدمة.	4.21	895.	١٠	موافق بشدة
المتوسط العام		٤.٢٨	٠.٩١	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للترفية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩١)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في المنشآت الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١.٠١٥ - ٠.٨١٥)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (١١) فهي ذات قيمة مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣): (تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على ثقافة التميز)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦٣)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢): (تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢٧)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وفي الترتيب الثالث الفقرة رقم (٦): (يقوم العاملون بالمؤسسة بتأدية أعمالهم بكفاءة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٣)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٨): (هناك توافق

بين مستوى أداء الموظف والاداء المطلوب منه) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩٤)، ودرجة موافقة (موافق)

وترى الباحثة أن مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يدل على ارتفاع مستوى التميز المؤسسي في المنشآت الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها حيث تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على ثقافة التميز وتعمل على تنمية قدرات العاملين.

السؤال الثالث ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٢) تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.758	4.272	.000
الرؤية والرسالة والأهداف	.122	1.484	.001
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	.171	-.785	.004
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.377	4.253	.000
الرقابة والتقييم	.391	6.555	.000
معامل الارتباط=.896	معامل التحديد = .796		
قيمة الاختبار F = 102.277	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٩٦) مما يدل على انه بزيادة ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي يزداد تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٧٩٦) ومنها نستنتج ان أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما يقارب من (٧٩.٦%) من التباين في التميز المؤسسي وجاءت قيمة F مساوية (١٠٢.٢٧٧) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها وصلاحيية النموذج للتنبؤ بالمتغير (التميز المؤسسي) ويمكن ذلك من خلال المعادلة

التميز المؤسسي = ٠.٧٥٨ + (٠.١٢٢) الرؤية والرسالة والأهداف + (٠.١٧١) تحليل البيئة الداخلية والخارجية + (٠.٣٧٧) تنفيذ الخطة الاستراتيجية + (٠.٣٩١) الرقابة والتقييم

ثالثا التحقق من فروض الدراسة

الفرض الأول: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٣) تأثير تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.547	7.375	.000
الرؤية والرسالة والأهداف	.638	13.257	.000
معامل الارتباط = .794	معامل التحديد = .627		
قيمة الاختبار F = 175.737	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٦٢٧) مما يدل على انه بزيادة تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف يزداد تحقيق التميز المؤسسي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٦٢٧) ومنها نستنتج ان تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف يفسر ما يقارب من (٦٢.٧%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي وجاءت قيمة F مساوية (١٧٥.٧٣٧) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي للهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها وصلاحيية النموذج للتنبؤ بالمتغير (التميز المؤسسي) ويمكن ذلك من خلال المعادلة التميز المؤسسي = ١.٥٤٧ + (٠.٦٣٨) الرؤية والرسالة والأهداف.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٤) تأثير تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	.000
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	.646	12.703	.000
معامل الارتباط = 0.781	معامل التحديد = 0.607		
قيمة الاختبار F = 161.376	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٧٨١) مما يدل على انه بزيادة تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية يزداد تحقيق التميز المؤسسي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٦٠٧) ومنها نستنتج ان تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية يفسر ما يقارب من (٦٠.٧%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي وجاءت قيمة F مساوية (١٦١.٣٧٦) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها وصلاحيه النموذج للتنبؤ بالمتغير (التميز المؤسسي) ويمكن ذلك من خلال المعادلة

$$\text{التميز المؤسسي} = ١.٥١٦ + (٠.٦٤٦) \times \text{تحليل البيئة الداخلية والخارجية}$$

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٥) تأثير تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.258	6.368	.000
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.695	15.542	.000

معامل الارتباط=0.837	معامل التحديد = 0.698
قيمة الاختبار F=241.549	القيمة الاحتمالية = 0.00

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.837) مما يدل على انه بزيادة تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية يزداد تحقيق التميز المؤسسي وجاء معامل التحديد مساويا (0.698) ومنها نستنتج ان تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية يفسر ما يقارب من (69.8 %) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي وجاءت قيمة F مساوية (241.549) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه وصلاحيه النموذج للتنبؤ بالمتغير (التميز المؤسسي) ويمكن ذلك من خلال المعادلة

$$\text{التميز المؤسسي} = 1.208 + (0.695) \times \text{تنفيذ الخطة الاستراتيجية}$$

الفرض الرابع: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرقابة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٦) تأثير تطبيق الرقابة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.221	5.811	.000
الرقابة والتقييم	.719	14.789	.000
معامل الارتباط=0.825	معامل التحديد = 0.677		
قيمة الاختبار F=218.717	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.825) مما يدل على انه بزيادة تطبيق الرقابة والتقييم يزداد تحقيق التميز المؤسسي وجاء معامل التحديد مساويا (0.677) ومنها نستنتج ان تطبيق الرقابة والتقييم يفسر ما يقارب من (67.7 %) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي وجاءت قيمة F مساوية (218.717) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرقابة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للترفيه وصلاحيه النموذج للتنبؤ بالمتغير (التميز المؤسسي) ويمكن ذلك من خلال المعادلة

التميز المؤسسي = ١.٢٢١ + (٠.٧١٩) الرقابة والتقييم

ملخص نتائج الدراسة

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٩) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) حيث

➤ واقع تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في المنشآت الصناعية من وجهة نظر العاملين بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٥)

➤ واقع تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)

➤ واقع تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٣٥) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)

➤ واقع تطبيق الرقابة والتقييم في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٥) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩٣)

➤ مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر بالهيئة جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٨) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (٠.٩١)

➤ وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

➤ وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

➤ وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها.

- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الرقابة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي الهيئة العامة للترفيه من وجهة نظر العاملين فيها

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- يجب أن تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة
- تحليل الهيئة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد البشرية المالية الإدارية التي تؤثر على عملها.
- تراعي الهيئة توزيع مهام تنفيذ الخطة على جميع الأقسام والشعب.
- تستفيد الهيئة من نتائج التقييم في تطوير عملها المستقبلي.

المراجع

المراجع العربية

أبو العودة، محمود (٢٠١٨) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة

أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٧٦)، ٧٦-٩٢.

أبو سعده، رياض سيف النصر. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (١٥)، ٩١-٣٥.

أبو غبن، أحمد فاروق، و المدهون، ماجد نبيل سعيد. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٣١، ع ١٤، ٢٤ - ٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1345272>

أحمد، أحمد حمدان محمد، وبدوى، محمد عبدالفتاح عبدالفتاح. (٢٠٢٢). المهارات التخطيطية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٧٣ (١)، ٣١٧-٣٤٧.

الأزوري، بواذر خالد علي، و جفري، علي بن عمر عبدالله. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٨، ٢٥٣ - ٢٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436617>

آل ملوذ، حصة محمد عامر، بابر، أحمد بدر عبدالله، أبو شيبه، مدغم فهيد، الشمري، مها ضيدان، و الدبيان، هاني عبدالعزيز. (٢٠٢٤). واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي وأثرها في أداء المنشآت الفائزة بجائزة الملك عبدالعزيز للجودة. رسالة الخليج العربي، س ٤٥، ع ١٧٢، ٢١ - ٤٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1468246>

بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦٨، ٣٤٣ - ٣٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>

بلاسمه, فيصل ناصر (٢٠١٩) . ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال. رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم والإدارة, قسم الإدارة العامة, جامعة آل البيت.

بلحاج, ابراهيم بلقاسم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية, ٦(٢), ٣١-١.

حمدي, عبير محمد. (٢٠٢٠). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية. المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون, ٢٠(٢٠), ٤٠٨-٣٦٩.

الخيارين, حمد مبارك زايد المطوع, و منصور, معن حسين. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء, الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103515>

الدوسري, متعب فهاد مترك. (٢٠٢٣). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية, ٧(٨), ٢١-١.

الشمري, فايز (٢٠٢٠) التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر - دراسة حالة, مجلة رماح للبحوث والدراسات, العدد السابع والاربعون

الشهري, خالد بن عبد الله, وباسويد, خلود. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع, (٩٨), ١٨٢-١٧٣.

عايض, عبداللطيف مصلح محمد, و بشر, عادل محمد أحسن. (٢٠٢٠). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية, ٢٦(٤), ٢٧ - ١.

عبيد, أيمن عبدالله, و الشوافي, محمد غمري. (٢٠٢٣). تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية أداء المنظمات. Benha Journal of Humanities Sciences, 2(1), 61-80.

العمرى, دانا (٢٠٢٠) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, قسم الادارة العامة, جامعة اليرموك.

- عيسى، أحمد السيد. (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع. مجلة البحوث التجارية, ٤٣(٣), ١٨٨-١٣٤.
- محمد، أنمار سعدون، و خليل, نبيل محمد مرسي، وشرف الدين، عبير احمد. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية العراقية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية, ٦١(١), ٢٧٦-٢١١.
- مخناش، ابتسام. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية: دراسة حالة المديريات الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف.
- مشري، تقوى، والبروقي رميسة. (٢٠٢٣). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير. جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.

المراجع الأجنبية

Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.

Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.

Gasaymh, Baha'a Al-Deen Bassam(2020) "The Impact of Strategic Planning Practices on SME's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan", Master's, Yarmouk University...

Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194

Mohammed, B. I. (2021). The role of human resource information system in achieving organizational excellence. *The Scientific Journal of Cihan University–Sulaimaniya*, 5(1), 90-113.

Monye, M. C., & Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.

Weritz, P., Braojos, J., Matute, J., & Benitez, J. (2024). Impact of strategic capabilities on digital transformation success and firm performance: theory and empirical evidence. *European Journal of Information Systems*, 1-2.

الملاحق

الاستبانة

الاخوة والاخوات منسوبي

سلمهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يطيب لي أن اضع هذا الاستبيان بين ايديكم الذي أُعد لدراسة عنوانها: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للترفيه بهدف الحصول على درجة الماجستير، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة، علماً بأن هذه المعلومات بغرض الدراسة فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وتقبلوا فائق الاحترام والشكر.

وتقبلوا خالص التحية !!؛

القسم الاول من الاستبانة: المعلومات الاولى

الجنس			
() ذكر		() أنثى	
العمر			
() أقل من ٣٠ سنة		() من ٣٠ الى ٣٩	
٤٩		() ٥٠ فأكثر	
المستوى التعليمي			
() ثانوي		() دبلوم	
() ماجستير فأعلى		() بكالوريوس	
سنوات الخبرة			
() أقل من ٥ سنوات		() من ٥ الى ٩	
() ٢٠ فأكثر		() من ١٠ الى ١٩	
الوظيفة			
() مدير	() نائب مدير	() رئيس قسم	() موظف إداري
محاسب	() أخرى	()	

القسم الثاني يتناول المحاور الثلاثة:

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمحور		العبارة
	غير سليمة	سليمة	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
البعد الأول: وضوح الرؤية والرسالة							
							١ لدى الهيئة رؤية واضحة
							٢ لدى الهيئة رسالة واضحة
							٣ يتم اعداد ونشر رؤية ورسالة الهيئة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون
							٤ تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل الهيئة في مكانة متميزة.
							٥ لدى الهيئة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها
البعد الثاني تحليل البيئة الداخلية والخارجية							
							٨ تعمل الهيئة وفق الخطة الاستراتيجية لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
							٩ يساهم التحليل البيئي للهيئة الى استثمار الموارد المالية بشكل أفضل
							١٠ تحلل الهيئة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد البشرية المالية الإدارية التي تؤثر على عملها.
							١١ تحرص الإدارة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية
							١٢ يعتمد الهيئة على التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خطتها.
البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية							

							تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليها .
							يتناسب تنفيذ الخطة مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة في المؤسسة
							تلتزم الهيئة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
							تلتزم الهيئة بالتخصيصات المالية المحددة في الخطة الاستراتيجية.
							تراعي الهيئة توزيع مهام تنفيذ الخطة على جميع الاقسام والشعب.
البعد الرابع: الرقابة والتقييم							
							تمارس الإدارة العليا دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
							تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والمعوقات وتجاوز الروتين
							تقوم الادارة العليا بإجراءات تصحيحية في حالة عدم توافق مع المعايير المطلوبة أو الخطط المعدة.
							التوسع في البني التحتية للمؤسسة مؤشرا جيدا لنجاح تقييم الخطة الاستراتيجية.
							تستفيد الهيئة من نتائج التقييم في تطوير عملها المستقبلي.
المحور الثالث (التميز المؤسسي)							
							١٥ لقيادة الهيئة دور فعال في تميز العاملين
							١٦ تعمل الإدارة على تنمية قدرات العاملين
							١٧ تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على ثقافة التميز

						يسهل التواصل بين العاملين والإدارة العليا بالمؤسسة	١٨
						تشجع إدارة الهيئة العاملين على التعاون لتحقيق الأهداف التي يرغبونها	١٩
						يقوم العاملين بالمؤسسة بتأدية أعمالهم بكفاءة	٢٠
						يتم العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	٢١
						هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والاداء المطلوب منه	
						تعتمد الهيئة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.	
						تعمل الادارة العليا في الهيئة إلى توفير بيئة ملائمة للعمل من خلال ازالة العوائق وتجاوز الروتين اليومي.	
						الإدارة العليا في المؤسسة قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	
						تعتبر الإدارة العليا ان تفويض بعض الصلاحيات الى مسؤولي الأقسام والشعب والمجمعات يعد نوعا من أنواع التحفيز.	
						تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو تحقيق التميز في العمل.	
						تتوافر مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	
						تضع الهيئة مؤشرات لضمان جودة المنتج أو الخدمة.	

Abstract

The study aims to identify the role of strategic planning in achieving institutional excellence from the point of view of the employees of the Public Entertainment Authority. The study was based on the analytical descriptive curriculum. The study tool was a questionnaire for the collection of data and information from the sample. The results of the study reached the realities of applying strategic planning in the Public Authority from the point of view of its employees to a very large extent, with the overall average coming in at 4.29 and the degree of approval (strongly agreed), with a standard deviation of 0.92. The reality of the application of oversight and evaluation in the Public Welfare Authority from the point of view of the employees of the Authority has come to a very high degree, with the general average being equal to (4.25) and the degree of approval (strongly agreed), with a standard deviation of (0.93). The level of institutional excellence in the Public Entertainment Authority from the Authority's point of view came very high, with the general average coming in at 4.28 and the degree of approval (strongly agreed), with a standard deviation of 0.91. Having a statistically significant impact on the strategic planning dimensions in achieving institutional excellence of the Public Entertainment Authority from the point of view of its employees. A strong positive impact statistically significant to the extent to which the vision, mission and objectives are applied in achieving institutional excellence of the General Entertainment Authority from the point of view of its employees.

Keywords: Strategic Planning - Institutional Excellence - General Entertainment Authority.

Midocean University
College of Management
Department of.....



**The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional
Excellence: An Applied Study on the General
Entertainment Authority**

Prepared by:
Mona Dawihi al-Subaie
241000833

Supervised by:
Dr. Asma AbuAnzeh

Year:2024